



Competentieontwikkeling op teamniveau voor de zorg

dr. J.H.P. Christis, drs. H.M. Moesker en drs. R.W.L. Kersjes



Rapportage dr. J.H.P. Christis, drs. H.M. Moesker, drs R.W.L. Kersjes
Hanzehogeschool Groningen, Kenniscentrum Arbeid

Kenniscentrum Arbeid, lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit en
Kenniscentrum CaRES, lectoraat Transparante Zorgverlening
Hanzehogeschool Groningen

In samenwerking met:
V&VN
Zorg Innovatie Forum



Inhoud

Inleiding	1
DEEL 1. HET INSTRUMENT: ACHTERGROND EN BASISIDEE	3
1. Competentiemanagement	3
1.2 Competentiemanagement, de standaardwerkwijze	3
1.3 Praktische nadelen van de standaardwerkwijze	4
1.4 Verdere bezwaren tegen de standaardwerkwijze	5
1.5 Een alternatieve werkwijze: het basisidee	6
DEEL 2. HANDLEIDING	9
2.1 Inleiding	9
Fase 1: Introductie aan het team	9
Fase 2: toepassen van het instrument	10
Fase 3: Het vervolg	14
Literatuuropgave	17
Bijlage 1: oefening taken beschrijven	19
Bijlage 2: scoreformulier zelfbeoordeling	21
Bijlage 3: competentiematrix	22
Bijlage 4: boomstructuur taken	23
 Informatie betrokken Kenniscentra en lectoraten	 25
Betrokken onderzoekers	26

Inleiding

Het competentiemanagement-instrument is ontwikkeld in het kader van het onderzoeksproject Zorgarbeidsinnovatie, een samenwerkingsverband tussen de Kenniscentra Arbeid en CaRES van de Hanzehogeschool Groningen, het Zorg Innovatie Forum, het netwerk Zorgarbeidsinnovatie en de V&VN. Het project is mede mogelijk gemaakt door subsidie van SIAA-RAAK. Het onderzoek bestaat uit een deelproject over Overdrachten en een deelproject over Duurzame inzetbaarheid. De doelstelling van het deelproject Duurzame inzetbaarheid is het vergroten van het instrumentarium van de leidinggevenden in de zorg op het gebied van duurzame inzetbaarheid. Onder leidinggevenden verstaan we iedereen die leiding geeft aan een team, afdeling of kleine locatie. In het vervolg gebruiken we de termen teamleider en leidinggevende door elkaar.

Het deelproject Duurzame inzetbaarheid bestaat uit een drietal deelprojecten:

- Competentiemanagement op teamniveau
- Werkdrukbeheersing op teamniveau
- Werk- en taakverdeling op teamniveau

Dit instrument richt zich op het eerste onderdeel, competentieontwikkeling op teamniveau. Competentiemanagement is een thema dat in de zorg een prominente plek inneemt. Zeker voor de ontwikkeling van duurzaam HRM-beleid is dit een belangrijk onderwerp. Het instrument beoogt leidinggevenden in de zorg in staat te stellen om op een relatief eenduidige en eenvoudige manier de competentieniveaus waarop teamleden hun taken uitvoeren in kaart te brengen. Vervolgens kunnen aan de hand daarvan maatregelen worden genomen om de competentieniveaus van teamleden te verhogen.

Bovendien is competentiemanagement een onderwerp dat door leidinggevenden samen met hun team aangepakt kan en moet worden. Daarvoor is dit instrument bedoeld. Het instrument wordt door dus teamleiders zelf toegepast. Hiermee wordt de afhankelijkheid van externe onderzoekers verkleind.

Het project competentieontwikkeling op teamniveau is uitgevoerd in nauwe samenwerking met organisaties in de zorg (Zorggroep Meander, Zorggroep Lentis en Ommelander Zorg Groep). In een aantal pilotprojecten bij deze zorgorganisaties hebben teamleiders op het terrein van thuiszorg, intramurale ouderenzorg en ziekenhuiszorg meegewerkt.

- Zij hebben toelichting ontvangen op het basisidee van het instrument, op de gedachtegang die aan het instrument ten grondslag ligt en op de aard van het instrument.
- Zij zijn geïnstrueerd in de uitvoering van het instrument met hun team.
- Zij hebben het instrument gebruikt en hebben gerapporteerd over de resultaten.
- Zij hebben feedback gegeven op de gehanteerde werkwijze.
- Naar aanleiding van de bevindingen in de pilots is deze handleiding geschreven.

In die zin is het een instrument dat ontwikkeld is voor, door en met de teamleiders en wij zijn hen voor hun medewerking uitermate dankbaar. De teamleiders die hebben meegedaan aan het project zijn enthousiast over de bruikbaarheid van het instrument.

.

DEEL 1. HET INSTRUMENT: ACHTERGROND EN BASISIDEE

1. Competentiemanagement

Het uiteindelijke doel van competentienmanagement is: ervoor zorgen dat mensen beter worden in het werk dat ze uitvoeren. Drie vragen spelen daarbij een rol:

- Wat moeten teamleden doen (hun functies en taken binnen hun functies)?
- Hoe goed, bekwaam of competent zijn teamleden in het uitvoeren daarvan (competentieniveaus)?
- Welke competenties stellen hen daartoe in staat (competenties)?

In deze handleiding wordt een instrument gepresenteerd dat zich beperkt tot de eerste twee vragen: welke taken van het team worden door welke teamleden op welk competentieniveau uitgevoerd? Het resultaat is een overzicht waarin wordt weergegeven wie waar hoe goed in is (de competentiematrix).

Wanneer je ergens erg goed in bent, beschik je per definitie ook over de daarvoor vereiste competenties. Een competentie is immers datgene wat jou in staat stelt tot het competent uitvoeren van waar je goed in bent. Zo beschikt een goede schaker over de daarvoor vereiste schaakcompetenties en een goede kok over de daarvoor vereiste kookcompetenties. Je kunt nu proberen te achterhalen waaruit die competenties bestaan, zodat je anderen die competenties kunt bijbrengen. Dat is erg ingewikkeld. In plaats daarvan kun je er ook van uitgaan dat de desbetreffende schaker en kok dat het beste weten en kunnen overdragen.

Het overzicht (de competentiematrix) wordt daarom ten eerste gebruikt voor de verdere ontwikkeling van competenties: teamleden die erg goed zijn in een taak (de 'experts' op dat taakgebied) begeleiden de minder goeden (de 'leerlingen') tot een bekwaame of competente uitvoering van de desbetreffende taak. Het overzicht wordt ten tweede gebruikt om het team als geheel flexibeler te maken: hoe meer teamleden de verschillende taken van het team op competente wijze kunnen uitvoeren, des te flexibeler is het team. Het instrument geeft het team dus een antwoord op de vraag 'hoe kunnen wij elkaar helpen om beter te worden in het werk dat we doen en om als team flexibeler te functioneren?'

Deze werkwijze is een eenvoudig alternatief voor de standaardwerkwijze van competentienmanagement. Daarin staan niet taken en competentieniveaus centraal (hoe competent ben je?), maar functies en het identificeren van de daarvoor vereiste competenties (op basis van welke competenties?). Je krijgt dan een hele andere en erg complexe vorm van competentienmanagement. We behandelen daarom eerst de standaardwerkwijze, onze bezwaren daartegen en presenteren vervolgens, als contrast, onze alternatieve werkwijze.

1.2 Competentiemanagement, de standaardwerkwijze

In veel organisaties wordt gebruik gemaakt van een vorm van competentienmanagement waarbij wordt gekeken welke competenties vereist zijn voor het excellent presteren in een functie. Wij noemen dit de standaardwerkwijze voor competentienmanagement.

De oorsprong van competentienmanagement ligt in het werk van de psycholoog McClelland. Competenties worden bij de standaardwerkwijze in

McClelland: "geef mij een paar excellente presteerders dan onderzoek ik op basis van welke competenties ze excelleren".

navolging van McClelland breed gedefinieerd: het gaat niet alleen om kennis en vaardigheden, maar ook om motivaties en houdingen. Onderzoek van excellente presteerders uit verschillende sectoren heeft geleid tot een lijst van 30 tot 50 competenties die altijd terugkeren in competentieonderzoek (het competentiewoordenboek). De excellente en mindere presteerders zijn door de organisatie geleverd. Iedereen weet immers wie de goeden en wie de slechten zijn. Dat is, met andere woorden een makkelijke vraag en op het beantwoorden daarvan is onze alternatieve vorm van competentie management gebaseerd. Het bepalen van de daarvoor vereiste competenties, daarentegen, is erg ingewikkeld en daarop is de standaardwerkwijze gebaseerd.

Excellent presteren van medewerkers wordt gezien als de kritische succesfactor van organisaties. Omdat excellent functioneren zo belangrijk is dienen medewerkers beoordeeld te worden op het bezit van die competenties:

Makkelijke vraag: Wie zijn er competent? (bijvoeglijk naamwoord)
Moeilijke vraag: Op basis van welke competenties? (zelfstandig)
 ..

laten ze in hun gedrag zien dat ze beschikken over de voor het werk vereiste competenties? Dat betekent dat in de standaardwerkwijze drie stappen doorlopen worden. In een eerste stap worden uit een woordenboek van 30 tot 50 algemeen gedefinieerde competenties, drie tot vijf competenties geselecteerd die voor de desbetreffende functie relevant zijn. Daarin dienen ook de kerncompetenties van de organisatie vertegenwoordigd te zijn (dat waarin een organisatie erg goed is). In een tweede stap worden deze competenties geconcretiseerd in observeerbare gedragscriteria. En in een derde stap worden individuele medewerkers aan de hand van deze gedragscriteria door hun leidinggevende beoordeeld. Je weet dan of je analytisch kunt denken, klantvriendelijk bent, doorzettingsvermogen hebt, over communicatieve vaardigheden beschikt en dergelijke meer.

1.3 Praktische nadelen van de standaardwerkwijze

Deze werkwijze kost veel tijd en geld terwijl de effecten ervan op het presteren van zowel de medewerkers als de organisatie in veel situaties niet aantoonbaar zijn. De oorzaak daarvan is gelegen in het feit dat men niet alleen wil weten wie de goede en mindere presteerders zijn, maar ook op basis van welke competenties mensen excellent presteren.¹ In feite is dit het verschil tussen het beantwoorden van een makkelijke vraag (wie is er competent?) en van een moeilijke vraag (op basis van welke competenties?). Door te kiezen voor de moeilijke vraag wordt de werkwijze erg complex.

Hoe moet je, ten eerste, uit het woordenboek van 50 competenties de vijf belangrijkste competenties kiezen? De competenties zijn zo algemeen geformuleerd dat we ze allemaal nodig hebben, niet alleen voor ons werk, maar ook als we onze vakantie plannen, onze kinderen opvoeden of onze belastingformulieren invullen. Zeker als we op de geselecteerde competenties beoordeeld worden bestaat het gevaar dat we de andere verwaarlozen.

En hoe moet je, ten tweede, de competenties vervolgens in gedragscriteria concretiseren? We weten immers dat ons gedrag situatieafhankelijk is: wat we in de ene situatie of context wel moeten doen, moeten we in de andere juist niet doen. Klantvriendelijk zijn betekent niet altijd doorvragen maar weten wanneer je dat wel en wanneer je dat juist niet moet doen. Deze contextafhankelijke kennis maakt iemand tot een expert in het desbetreffende handlingsgebied. Eigenlijk zouden de geselecteerde competenties dus niet alleen in gedragingen maar ook in gedragscontexten geconcretiseerd moeten worden. Dat is erg ingewikkeld en wordt dan ook niet gedaan.

¹ Voor een uitvoerige theoretische, conceptuele en praktische kritiek op de standaardwerkwijze, zie Christis & Fruytier (2006) Competentiemanagement: een kritiek en alternatief. *Tijdschrift voor HRM*, 4, 6-16.

En tenslotte en ten derde, hoe moet de leidinggevende die gedragingen beoordelen wanneer die grotendeels buiten het zicht van de leidinggevende plaats vinden? Het is niet voor niets dat medewerkers, van alle onderdelen van het personeelsbeleid, het meest ontevreden zijn over het beoordelingsbeleid.

1.4 Verdere bezwaren tegen de standaardwerkwijze

De standaardwijze (1) gaat er van uit dat mensen de kritische succesfactor van organisaties vormen, (2) dat kerncompetenties van organisaties direct in vereiste individuele competenties vertaald kunnen worden en (3) berust op een breed competentiebegrip. Daar kunnen een aantal kanttekeningen bij geplaatst worden.

- (1) *Vormen mensen de kritische succesfactor van organisaties?* Dat hangt er maar vanaf. Bekend is de opvatting van Deming dat meer dan 90 % van de variatie in prestaties te danken is aan systeemkenmerken en niet aan persoonskenmerken. Neem Buurtzorg Nederland als voorbeeld. Het verschil tussen Buurtzorg Nederland en andere thuiszorginstellingen is niet gelegen in de mensen die daar werken. Die komen grotendeels van traditionele thuiszorginstellingen en beschikken dus over dezelfde vaardigheden, motivaties en houdingen. Het succes van Buurtzorg Nederland is gelegen in de wijze waarop daar het werk is georganiseerd. Je zou kunnen zeggen dat Buurtzorg het werk zo heeft georganiseerd dat mensen de kritische succesfactor worden terwijl andere instellingen het werk zo organiseren dat ze zo onafhankelijk mogelijk worden van het presteren van hun mensen. Als je wilt dat mensen samenwerken moet je het werk ook als een samenwerkingsproces organiseren en als je vindt dat mensen de kritische succesfactor vormen van de organisatie moet je het werk ook zodanig organiseren dat ze daartoe in staat worden gesteld.
- (2) *Kunnen kerncompetenties van organisaties direct vertaald worden in vereiste individuele competenties?* Dat lijkt ons niet zo te zijn. Als de kerncompetentie van Ajax aanvallend voetbal is, wil dat niet zeggen dat alle spelers over aanvallende competenties moeten beschikken. Integendeel, omdat Ajax aanvallend speelt (bijvoorbeeld in een systeem met drie spitsen) moet ze over een paar erg goede verdedigers beschikken. Tussen strategische kerncompetenties op organisatieniveau en persoonlijke competenties op individueel niveau zit dus de wijze waarop organisaties het werk organiseren (verdelen en coördineren). De wijze waarop het werk georganiseerd wordt vertelt ons ten eerste hoe de organisatie haar doelstellingen denkt te realiseren. Organiseert ze dat op verkeerde wijze, dan zal ze moeite hebben haar doelstellingen te realiseren. De wijze waarop het werk georganiseerd wordt bepaalt ten tweede op welke competenties (vaardigheden, talenten of menselijke bronnen) een beroep wordt gedaan. Voordat je menselijke bronnen kunt managen in het personeelsbeleid moet je ze dus eerst mobiliseren in het arbeids-organisatorisch beleid.
- (3) *Een breed of beperkt competentiebegrip?* Iets kunnen (competenties) en iets willen (motivaties) zijn verschillende dingen die je uit elkaar moet houden: je kunt ongemotiveerd goed presteren en gemotiveerd slecht presteren. Daarom geven docenten ongemotiveerde studenten geen onvoldoende voor een goed gemaakt tentamen en een gemotiveerde studenten geen voldoende voor een slecht gemaakt tentamen. Competenties (in de zin van vaardigheden) en motivaties/houdingen zijn verschillende dingen, die op een verschillende wijze gemeten, beoordeeld en aangeleerd worden. Zo heb je voor het meten van houdingen, ook volgens McClelland, meer dan alleen gedragingen nodig: je moet ook iets weten over de intenties die aan die gedragingen ten grondslag liggen. En ook volgens McClelland is het aanleren van

vaardigheden makkelijker dan het veranderen van houdingen. Daarom moet je volgens McClelland op houding selecteren, want als je de verkeerde mensen binnen hebt kom je er maar moeilijk vanaf. Heb je de goede mensen binnen, kun je ze vervolgens in het kader van het competentie management hun vaardigheden laten verbreden en verdiepen.

1.5 Een alternatieve werkwijze: het basisidee

De makkelijke vraag

In de alternatieve werkwijze hanteren we een beperkt competentiebegrip, nemen we de makkelijke vraag als uitgangspunt (wie is competent of bekwaam?) en laten we de moeilijke vraag (op basis van welke competenties?) achterwege. Omdat een functie bestaat uit meerdere taken, handelingsgebieden of kennisgebieden verfijnen we de vraag tot: wie is competent op welk handelingsgebied? En omdat het om competentieniveaus gaat onderscheiden we drie niveaus. Je kunt briljant zijn in een bepaalde taak. Dan ben je een expert of senior. Je kunt de desbetreffende taak ook niet beheersen. Dan ben je een leerling of in ontwikkeling op dat taakgebied (junior). Ben je geen van beide, dan ben je competent of bekwaam op dat terrein (medior). Het instrument is gebaseerd op zelfbeoordeling: teamleden geven zelf aan welke taken ze op welk van de drie niveaus beheersen. In de handleiding wordt uitgelegd hoe taken geïnventariseerd en competentieniveaus beoordeeld kunnen worden en waarom zelfbeoordeling mogelijk en belangrijk is.

Competentiematrix

Het resultaat is een overzicht in matrixvorm van alle taken die het team moet uitvoeren en het competentieniveau waarop elk teamlid die taken beheerst.

	Ron	Henmar	Jac	Enz		
Taak 1	M	J	S			
Taak 2	M	M	S			
Taak 3	J	S	M			
Taak 4	S	M	M			
Enz						

J = Junior

M = Medior

S = Senior

Figuur 1.1: Competentiematrix

Deze werkwijze is bekend van organisaties die met cross-functionele teams gaan werken en van kennisintensieve organisaties die met projecten werken. In cross-functionele teams dienen teamleden allround te worden in alle uitvoerende taken. Ze moeten bijvoorbeeld niet alleen kunnen draaien, maar ook kunnen frezen, boren en kotteren. Bovendien krijgen ze er een aantal

nieuwe voorbereidende (bijvoorbeeld planning) en ondersteunende taken (bijvoorbeeld operationeel onderhoud en kwaliteitscontrole) bij. Op basis van een overzicht van al deze directe en indirecte taken worden teamleden stap voor stap begeleid bij het verwerven van de daarvoor vereiste competenties. Met datzelfde overzicht kan dus bijgehouden worden wie hoever is in het beheersen van welke taken.

In kennisintensieve bedrijven waar in projecten gewerkt wordt is het handig als er voor de selectie van projectleden, een overzicht bestaat van het competentieniveau van de medewerkers op de verschillende handelingsgebieden of kennisgebieden. Daarvoor wordt een competentiematrix vervaardigd. Daarop staat aangegeven wie op welk kennisgebied junior, medior of senior is.

Flexmatrix plus

De matrix wordt in de praktijk ook wel de flexmatrix genoemd. Je kunt er immers op aflezen hoe flexibel je team is. Aan deze werkwijze voegen we twee dingen toe. Ten eerste is werken geen topsport: niemand kan expert zijn op alle taakgebieden. Daarom formuleren we als streefregel dat zo veel mogelijk teamleden competent zijn in zo veel mogelijk taken. Dat vergroot de inzetbaarheid van teamleden en dus de flexibiliteit van het team.

Ten tweede dient professionalisering zo veel mogelijk in handen te liggen van de professionals zelf. Daarom formuleren we als tweede regel dat de experts op een taakgebied de leerlingen begeleiden in hun ontwikkeling naar een competente taakuitvoering. Zij zijn immers bij uitstek degenen die de 'geheimen van het vak' (wanneer moet je iets wel of juist niet doen) aan hun collega's door kunnen geven.

De rol van de teamleider

In de alternatieve werkwijze hoeven teamleiders dus niet te beoordelen (dat doen de teamleden zelf). En ze hoeven ook niet te begeleiden (dat doen de experts). In plaats daarvan organiseert de teamleider het proces en de voortgang ervan. Teamleiders ondersteunen zo het proces waarin teamleden elkaar helpen beter te worden in hun werk. En ze verbeteren op deze wijze het functioneren en de flexibiliteit van het team als geheel.

Hoewel de alternatieve werkwijze in eerste instantie ontwikkeld is als alternatief voor de standaardwerkwijze kunnen beide ook naast elkaar gebruikt worden. Het gaat immers om werkwijzen met andere uitgangspunten waarin andere dingen gedaan worden. Bovendien hoeft de alternatieve werkwijze niet organisatie-breed ingevoerd te worden. Elk team kan daar op eigen wijze mee aan de slag. Bescheiden geformuleerd kan het een aanvulling zijn op de standaardwerkwijze.

DEEL 2. HANDLEIDING

2.1 Inleiding

Dit deel gaat over het gebruik van het competentie management-instrument. Het vormt een handleiding voor leidinggevend in de zorg die het instrument willen gebruiken om het competentieniveau van de verschillende medewerkers uit het team ten aanzien van verschillende taken van de afdeling in kaart te brengen en verder te ontwikkelen. Met het instrument wordt een overzicht gecreëerd van de activiteiten waarin het team voldoende competent is en waarin het team verder ontwikkeld moet worden. Omdat taken aan verandering onderhevig zijn (bestaande taken veranderen van inhoud of verdwijnen en nieuwe taken komen erbij) dient daarop geanticipeerd te worden. Het instrument is geschikt voor bestaande teams (met name voor teams die met veranderende activiteiten en taken te maken hebben) en voor teams die nieuw geformeerd worden.

We onderscheiden drie fasen in het gebruik van het instrument:

- 1) De introductie aan het team: uitleggen van basisidee en maken stappenplan
- 2) Het toepassen van het instrument:
 - a) Het inventariseren van de taken
 - b) Het beoordelen van competentieniveaus
 - c) Het samenstellen van de competentiematrix
 - d) Het koppelen van experts aan leerlingen
- 3) Het onderhouden van het instrument



Hieronder wordt beschreven welke activiteiten in de fasen plaatsvinden. Dit hoofdstuk functioneert als handreiking om het instrument zo goed mogelijk te gebruiken, gebaseerd op de pilotstudies die in verschillende sectoren van de zorg zijn uitgevoerd.

Fase 1: Introductie aan het team

Nadat het management heeft besloten om het instrument toe te passen binnen een afdeling of team moeten de medewerkers van het team geïnformeerd worden over de doelstelling, aanpak en planning van het project. Dit gebeurt tijdens een gezamenlijke bijeenkomst waarbij gebruik wordt gemaakt van informatie uit de handleiding. Achtereenvolgens komen aan de orde:

- uitleg over het basisidee, met aandacht voor het verschil met de standaardwerkwijze;
- inventarisatie van taken, waarbij het verschil tussen competenties en taken wordt toegelicht;
- beoordeling in drie niveaus met aandacht voor zelfbeoordeling (waarom kan het en waarom is het belangrijk?);
- het resultaat: de competentiematrix;
- het vervolg: het formeren van duo's van experts en leerlingen.

Eventueel kan een projectplan voor het project worden opgesteld en toegelicht, waarin de verschillende onderdelen en de tijdplanning wordt opgenomen.

Fase 2: toepassen van het instrument

Het toepassen van het instrument bestaat uit vier activiteiten die in vier stappen uitgevoerd worden: het inventariseren van taken, het beoordelen van competentieniveaus, het samenstellen van de matrix en het koppelen van experts en leerlingen in duo's. In wat volgt leggen we uit welke dingen per stap gedaan moeten worden, we wijzen op moeilijkheden die je tegen kunt komen en we bieden voor moeilijke onderdelen oefeningen en oplossingen aan.

Stap 1: inventariseren van taken

In een eerste stap wordt op team of afdelingsniveau bepaald welke de taken (of handelingsgebieden) zijn die voor het bereiken van een goed teamresultaat uitgevoerd moeten worden. Dat kan op verschillende manieren gedaan worden. Een eerste mogelijkheid is dat de teamleider de taken inventariseert, op schrift stelt en dit vervolgens aan het team ter controle voorlegt. Een andere mogelijkheid is dat het team in een collectieve sessie de taken inventariseert, bijvoorbeeld in een 'brown paper' sessie. Teamleden schrijven taken op post-its, plakken die op de muur en in onderling overleg worden taken toegevoegd, geschrapt en gegroepeerd met als eindresultaat een definitieve lijst van taken.

Bij het inventariseren van taken doen zich in beide gevallen twee moeilijkheden voor. De eerste betreft de vraag 'wanneer telt nu iets als een taak?' De tweede betreft de omvang van de takenlijst. Die moet niet te klein, maar ook niet te omvangrijk zijn.

'Wat telt als een taak?'

Vaak is de definiëring van taken een moeilijke stap omdat het denken in competenties bij veel mensen al aardig ingeburgerd is. Zo is 'iets kunnen' geen taak want iets kunnen is niet hetzelfde als iets doen. Vervang dus 'kunnen overleggen met mantelzorgers' door 'overleggen met mantelzorgers.' Bovendien is niet alles wat je doet ook een taak. Neem 'analytisch denken' als voorbeeld. Zoals we al gezien hebben is 'analytisch kunnen denken' geen taak. Is 'analytisch denken' dan een taak? Wij vinden dat niet zinvol. Kun je mensen opdragen om de taak 'analytisch denken' uit te voeren, kun je die taak onder teamleden verdelen zoals in 'wie gaat vandaag van 9.00 tot 11.00 uur analytisch denken'? Analytisch denken is eerder een **aspect** van alle taken die uitgevoerd moeten worden. Bovendien is het moeilijk om aan te geven waaruit analytisch denken nu bestaat. Zo hoeven experts vaak niet na te denken omdat ze meteen zien wat ze moeten doen. Betekent dat dan dat ze niet over analytische vermogens beschikken?

Voor het beantwoorden van de vraag 'wat telt als een taak?' hebben we een oefening gemaakt (zie bijlage 1). Het is belangrijk om als teamleider en/of team die oefening te doen voordat met het inventariseren van taken begonnen wordt.

'Wat is de juiste omvang van de takenlijst?'

Een takenlijst moet hanteerbaar zijn voor teamleider en team. Daarvoor hebben we een aantal criteria ontwikkeld die kunnen helpen bij het samenstellen van een hanteerbare lijst van taken. De takenlijst moet overzichtelijk, volledig, zinvol en bruikbaar zijn (zie box).

Overzichtelijke takenlijst

Een overzichtelijke takenlijst is niet te groot en niet te klein en dat is afhankelijk van de mate van detaillering van de taken. Het kan lastig zijn om te bepalen hoe gedetailleerd de taken moeten worden beschreven. De taken moeten zo worden beschreven dat er een taakverdeling kan worden gemaakt waarin staat wie welke taken uitvoert. Een heel globale omschrijving van taken leidt tot een minimale takenlijst, die niet in overeenstemming is met de feitelijke verdeling van de taken omdat er dan taken verdeeld worden die niet in de lijst staan. Verpleegkundige zorg uitvoeren is bijvoorbeeld een te globale omschrijving. Daaronder vallen zowel basiszorg, als verpleegtechnische handelingen, als psychosociale begeleiding, als zelfmanagement ondersteuning en preventietaken.

Een heel gedetailleerde omschrijving leidt tot het omgekeerde probleem: daarin staan taken die niet verdeeld worden. Heel kleine deeltaken zijn niet nuttig om op te nemen in de lijst omdat ze deel uitmaken van een grotere taak en nooit op zichzelf worden toegewezen aan een teamlid. Bijvoorbeeld de taak “verrichten van schoonmaakwerkzaamheden” zou nader kunnen worden onderverdeeld in “stofzuigen”, “dweilen” en “afstoffen”. Echter, deze deeltaken worden nooit door verschillende personen uitgevoerd. Daarom is de taak “verrichten van schoonmaakwerkzaamheden” in dit geval de taak die in de takenlijst wordt gezet.

Taakinventarisatie

1. Overzichtelijk: niet te veel en niet te weinig taken
2. Volledig: ook kritisch gebruiken (dingen die we niet doen, maar wel zouden moeten doen of straks gaan doen)
3. Zinvol: kun je hier het onderscheid junior, medior, senior op toe passen?
4. Bruikbaar: kunnen we alles wat we belangrijk vinden in taken kwijt?

Pragmatische beslissing: voor mijn team met dit soort werk vind ik deze indeling van taken het beste

Volledige takenlijst

Taken die essentieel zijn voor het bereiken van het teamresultaat dienen opgenomen te worden in de lijst. Dit zijn de voorbereidende, uitvoerende, ondersteunende en coördinerende taken van het team. Het resultaat van het benoemen van de teamtaken is een lijst van taken waarvan het team zegt dat de teamresultaten alleen maar bereikt kunnen worden als deze taken goed worden uitgevoerd. De taakinventarisatie dient tegelijkertijd als kritische reflectie op wat het team nu eigenlijk doet en in de toekomst moet gaan doen en kan aanleiding zijn om bestaande taken te schrappen en/of nieuwe toe te voegen.

Zinvolle takenlijst

Taken zijn zinvol wanneer ze toegewezen kunnen worden (wie gaat vandaag wanneer wat doen?) en wanneer je ze op competentieniveaus kunt beoordelen. Analytisch nadenken is daarom geen zinvolle taak. Je kunt die niet toewijzen (wie gaat vandaag wanneer analytisch denken?). Algemeen gesproken zullen experts op een bepaald taakgebied ook over de daarvoor vereiste analytische vermogens beschikken. Wat dat analytisch vermogen inhoudt zal verschillen van taak tot taak en niemand zal op alle taakgebieden expert zijn. Daarom zijn we **niet** op zoek naar personen met een uitmuntend analytisch denkvermogen, maar naar personen die erg goed zijn in een bepaalde taak (of die nu analytische vermogens vereist of niet) zodat ze anderen kunnen helpen daar ook goed in te worden.

Bruikbare takenlijst

Het kan zijn dat er dingen zijn die de teamleider en/of het team belangrijk vinden, maar die niet eenduidig als taak zijn te omschrijven. Een voorbeeld is het beheersen van een kennisgebied. Zo is Excel beheersen geen taak en is in Excel werken een activiteit die in verschillende taken terug kan komen. Alhoewel in Excel werken geen taak is die toegewezen wordt (het is een activiteit

die onderdeel is van andere, wel toegewezen taken), is het wel een kennisgebied (Excel beheersen) of een handelingsgebied (met Excel werken) waar je goed of slecht in kunt zijn, dat relevant kan zijn voor het functioneren van het team en dat experts kunnen overdragen aan leerlingen. In dat geval is ons advies: neem het op in de lijst, want hoewel het geen taak is, is het wel een belangrijk kennisgebied of handelingsgebied. Inventariseer dus de taken en als je een kennisgebied (Excel beheersen) of een handelingsgebied (in Excel werken) belangrijk vindt, neem het dan op in de lijst onder de categorie kennisgebieden en/of handelingsgebieden.

Stap 2: beoordelen competentieniveaus: zelfbeoordeling

Zoals eerder is vermeld wordt bij dit instrument gebruik gemaakt van zelfbeoordeling. Het is van belang om een veilige setting te creëren voor zelfbeoordeling. Maak duidelijk dat het niet gaat om het beoordelen of iemand geschikt is voor zijn of haar functie maar om ontwikkelingsmogelijkheden op verschillende taakgebieden. Daarom definiëren we in het instrument “niet bekwaam” als “in ontwikkeling”. Dat kan al het geval zijn wanneer medewerkers zich onzeker voelen en behoefte hebben aan ondersteuning. Vaak is het zo dat mensen voor veel taken competent zijn, op een beperkt aantal taken een expert zijn en op een aantal andere taken zich willen ontwikkelen of ondersteuning wensen.

Medewerkers geven zelf aan op welke taken, kennisgebieden of handelingsgebieden ze op welk competentieniveau functioneren (in ontwikkeling/competent/expert). Zij doen dit aan de hand van een formulier met een overzicht van de taken (zie bijlage 2 voor een voorbeeld). Veel mensen zijn sceptisch over het vermogen van medewerkers om zichzelf te beoordelen. Deze sceptici zien echter over het hoofd dat in dit instrument aan medewerkers niet gevraagd wordt of ze goed zijn in hun functie (dan gaan ze zichzelf vergelijken met anderen). In plaats daarvan wordt hen gevraagd welke taken ze goed en welke ze minder goed of niet beheersen (dan vergelijken ze geen mensen, maar verschillende taken die ze zelf uitvoeren met elkaar). We leggen daarom eerst uit waarom zelfbeoordeling kan en vervolgens waarom het zo belangrijk is.

Zelfbeoordeling: kan dat?

Medewerkers geven zelf aan op welke handelingsgebieden ze op welk competentieniveau functioneren. Nu weten we uit onderzoek dat iedereen zichzelf bovengemiddeld goed vindt in zijn of haar beroep of functie. Statistisch gesproken kan dat niet en de conclusie moet dan ook luiden dat mensen geneigd zijn hun vaardigheden te hoog in te schatten. Dat verandert echter wanneer we mensen vragen welke onderdelen van hun beroep of functie ze goed en minder goed beheersen. Meestal krijgen we dan een gedifferentieerd antwoord (zeker als ze weten dat van hen niet verwacht wordt dat ze in alles briljant kunnen en hoeven te zijn). Dat komt omdat ze nu niet zichzelf met anderen moeten vergelijken, maar verschillende taken uit hun eigen functie met elkaar moeten vergelijken.

Natuurlijk heeft niet iedereen een even objectief beeld van zichzelf. Dat kan zowel in positieve zin als in negatieve zin afwijken van hoe anderen er tegenaan kijken. Onze ervaring in de pilots is dat mensen zich eerder te laag inschatten dan te hoog. De zelfbeoordeling kan dan ook, afhankelijk van de ontwikkelingsfase van het team, met de leidinggevende, in tweetallen met collega's of met het gehele team bediscussieerd worden. In de pilots zijn we voorbeelden van alle drie tegengekomen en het is aan de teamleider om te beslissen wat mogelijk is: ga ik dit persoonlijk met het desbetreffende teamlid bespreken of doen we dat in duo's of gezamenlijk in het team?

Zelfbeoordeling. Het verschil tussen:

1. Annet, ben jij een goede verzorgende? Jazeker, bovengemiddeld goed!
2. Annet, in welke zorgtaken ben je goed en in welke minder? In A ben ik erg goed, maar B beheers ik minder.

Is gelijk aan het verschil tussen vergelijken van verschillende personen met elkaar en van verschillende taken van een en dezelfde persoon met elkaar.

Zelfbeoordeling: waarom moet dat?

Zelfbeoordeling vinden we erg belangrijk, ten eerste omdat het een blijk van vertrouwen is in het kunnen en willen van de teamleden. Mensen door anderen laten beoordelen betekent dat je ze de boodschap geeft dat ze zichzelf niet juist kunnen beoordelen (daar zijn ze te dom voor) en/of dat ze zichzelf niet juist willen beoordelen (daar zijn ze niet in te vertrouwen). Dat lijkt ons een erg negatief beeld van je medewerkers. Daarom doen we het in dit instrument andersom: we vertrouwen erop dat teamleden zichzelf correct kunnen en willen beoordelen en alleen wanneer de zelfbeoordeling apert onjuist is grijpt de teamleider in op een wijze die hij of zij zelf geschikt acht

Zelfbeoordeling vinden we erg belangrijk, ten tweede omdat het mensen niet alleen kritisch naar zichzelf laat kijken, maar ook motiverend werkt voor de zelfontwikkeling. In feite zegt iemand die zichzelf op een taak als 'in ontwikkeling' scoort: 'hier ben ik niet zo goed in en hierop zou ik graag begeleiding krijgen om daar beter in te worden.' En iemand die zich op een taak als 'expert' scoort zegt eigenlijk: 'hier ben ik erg goed in en ik kan anderen begeleiden om hier beter of net zo goed in te worden.' Dat past helemaal bij het instrument dat immers een antwoord wil geven op de vraag: 'hoe kunnen wij, teamleden, elkaar helpen beter te worden in het werk dat we moeten doen?'

Stap 3: samenstellen van de competentiematrix

De teamleider verzamelt de ingevulde formulieren en verwerkt deze in een totaaloverzicht. Het resultaat is een overzicht van taken, personen en competentieniveaus in de vorm van een competentiematrix.

Hier een voorbeeld met de taken verticaal en de namen horizontaal (dus net andersom als in het gegeven voorbeeld). Zie ook bijlage 3.

De matrix kan horizontaal vanuit de taken gelezen worden (welke teamleden kunnen deze taak op welk niveau uitvoeren?). De matrix kan ook verticaal vanuit de personen gelezen worden (welke verschillende taken kan deze persoon op welk competentieniveau uitvoeren?). Het eerste (de rijen) geeft inzicht in de flexibiliteit van het team. Zo is de matrix in een van de pilots gebruikt om medewerkers van de facilitaire dienst allround te maken in de verschillende onderdelen van het werk van de facilitaire dienst. Het tweede (de kolommen) geeft inzicht in de competentieontwikkeling van de teamleden en is het uitgangspunt voor stap 4.

Stap 4: het samenstellen van duo's van experts en leerlingen

Competentieontwikkeling, dat wil zeggen, het helpen van teamleden beter te worden in hun werk, is het uiteindelijke doel van competentie management en van dit instrument. Het is gebaseerd op twee spelregels. De eerste spelregel heeft betrekking op het niveau waarop taken door teamleden worden uitgeoefend. Taken kunnen op verschillende niveaus van bekwaamheid of deskundigheid uitgevoerd worden. Bekend in de verpleging is het door Patricia Benner gehanteerde onderscheid in 'novice, advanced beginner, competent, proficient, expert' (Benner, 1982). Omdat het beoordelen van extremen gemakkelijker is, hebben we dit vereenvoudigd tot drie niveaus: je bent op de desbetreffende taak óf heel erg

Spelregels:

- Spelregel één: werken is geen topsport. De gewenste situatie is dat iedereen competent is op alle (of meerdere) handelingsgebieden en expert op één of enkele handelingsgebieden.
- Spelregel twee: professionalisering van en door de professionals. Experts op de desbetreffende handelingsgebieden begeleiden de beginners naar het niveau van competente taakuitvoering.

goed (een expert of senior) of nog niet bekwaam (dat kan een leerling of junior zijn). Zo niet, dan ben je competent op die taak. Competent is dus een restcategorie.

Benner constateert terecht dat niet verwacht mag worden dat iedereen expert is in alle taakonderdelen van een functie. Schoolverlaters zijn dat per definitie niet en ervaren medewerkers zullen dat, mede door de voortdurende veranderingen in de aard van het werk ook niet zijn. Werken is, met andere woorden, geen topsport. We formuleren daarom het volgende streefdoel: we streven ernaar dat op den duur zo veel mogelijk teamleden competent zijn op zo veel mogelijk verschillende taken en expert op een of enkele taken. We formuleren de eerste spelregel nadrukkelijk als een streefdoel. Zo bestaat in de zorg het principe van bekwaamheid en bevoegdheid waardoor grenzen worden gesteld aan wat mensen mogen doen. En als een team bestaat uit een diversiteit van verschillende functies van verschillende aard en niveau, zal het moeilijk en ook niet zinvol zijn om het streefdoel volledig te bereiken.

De tweede spelregel heeft betrekking op de aard van het professionaliseringsproces. Dat moet zo veel mogelijk in handen liggen van de professionals zelf. Medewerkers dienen in de loop van hun loopbaan hun bestaande competenties verder te ontwikkelen en nieuwe competenties te verwerven. Dat laatste is nodig omdat in de loop der tijd bestaande taken van inhoud veranderen en er nieuwe taken ontstaan. We hadden al als streven geformuleerd dat zo veel mogelijk teamleden zo veel mogelijk taken op het niveau van competent kunnen uitoefenen. Om dat doel te bereiken formuleren we nu de volgende regel: de experts op de desbetreffende handelingsgebieden begeleiden de beginners naar het niveau van competente taakuitvoering. In feite gaat het hier om een officiële erkenning van intercollegiale begeleiding of professionalisering met de volgende kenmerken:

- het vindt plaats op *verzoek* van de medewerker (“ik ben op dit gebied beginner en heb begeleiding nodig”);
- het wordt gegeven door een *expert* op het desbetreffende handelingsgebied, uitgaande van het gegeven dat niet iedereen op alle gebieden expert kan zijn;
- de kennisoverdracht vindt in hoge mate *informeel* plaats, gegeven het feit dat er grenzen zijn aan het expliciteren van de vereiste ‘tacit skills’;
- deze kennisoverdracht kan indien nodig aangevuld worden met *formele* vormen van training en opleiding.²

Fase 3: Het vervolg

In deze vorm van competentie management hoeft de teamleider niet te beoordelen (dat doen de teamleden zelf) en niet te begeleiden (dat doen de experts en dat kan op bepaalde gebieden de teamleider zelf zijn). In plaats daarvan organiseert de teamleider het proces en de voortgang ervan. Daarvoor gebruikt de teamleider de competentiematrix op verschillende manieren.

- Naar binnen en het nu kijkend bespreekt de teamleider met het team of met behulp van deze handelingsgebieden en competentieverdeling bestaande doelstellingen op het gebied van kwaliteit en veiligheid van de zorg, efficiency en flexibiliteit van het zorgproces en kwaliteit van het werk gehaald worden.
- Naar buiten en de toekomst kijkend bespreekt teamleider met het team de vraag of dit de handelingsgebieden zijn die ook in de toekomst centraal zullen staan. Indien nieuwe

² Vergelijk: “The latest research indicates that in order to maximize opportunities and performance within the working environment, it is necessary to make a shift from formal learning in educational settings, to accentuating participative practices () and informal learning in the workplace () as well as to look for ways to integrate informal and formal learning ()” McHenry, J., F. Stronen (2008) The trickiness of IT enhanced competence management. *Journal of Workplace Learning*, 20, 2, 114-132.

handelingsgebieden vereist zijn, kan daar nu al op geanticipeerd worden in het kader van het wervingsbeleid en/of het trainings- en opleidingsbeleid.

- Met behulp van de competentiematrix beoordeelt de teamleider de flexibiliteit van het team en bespreekt de mogelijkheden om die te vergroten.
- Met behulp van de competentiematrix en in overleg met het team koppelt de teamleider leerlingen en experts aan elkaar in duo's. Op deze manier kan direct gestart worden met het proces van competentieontwikkeling.

De teamleider gebruikt de competentiematrix in functioneringsgesprekken om de competentieontwikkeling en loopbaanmogelijkheden van individuele medewerkers te bespreken. Teamleiders uit de pilots vonden de matrix een uiterst behulpzaam middel om met hun mensen in gesprek te komen over hun werk: waar sta je en waar wil je naar toe?

Literatuuropgave

Benner, P. (1982). From novice to expert. *AJN the American Journal of Nursing*, 82(3), 402-407.

Christis, J., & Fruytier, B. (2006). Competentiemanagement : Een kritiek en een alternatief.
Tijdschrift Voor HRM, afl. 4, pag. 6

Coens, T., & Jenkins, M. (2000). *Beoordelen: Functioneert dat*. Zaltbommel: Human Capital.

Deming, W. E. (1986). *Out of the crisis, 1986*. Cambridge, Massachussets: Massachussets
Institute of Technology, Centre for Advanced Engineering Study.

McClelland, D. C. (1998). Identifying competencies with behavioral-event interviews.
Psychological Science, 9(5), 331-339.

McHenry, J. E., & Strønen, F. H. (2008). The trickiness of IT enhanced competence management.
Journal of Workplace Learning, 20(2), 114-132.

Bijlage 1: oefening taken beschrijven

De taken van een team inventariseren kan in de praktijk lastig zijn, omdat niet alles wat je doet ook een taak hoeft te zijn. We maken een onderscheid tussen:

- *Taken en competenties: ‘zorgplannen maken’ is een taak en ‘zorgplannen kunnen maken’ een competentie. Laat dus het kunnen weg zodat de taak overblijft.*
- *Taken en aspecten van taken: ‘analytisch denken’ is geen taak, maar een aspect dat in alle taken in meer of mindere mate kan voorkomen. Die laat je dus weg. Hetzelfde geldt voor bijvoeglijke naamwoorden als nauwkeurig werken of betrouwbaar werken. Ze karakteriseren de manier waarop je de taken uitvoert, maar zijn zelf geen taken (je kunt ze bijvoorbeeld niet verdelen).*
- *Taken aan de ene en handelingsgebieden en kennisgebieden aan de andere kant. ‘Met de computer werken’ is een handelingsgebied en ‘computerwerk beheersen’ is een kennisgebied (vergelijk: met de Ipad werken of met Excel werken). Dit is geen aspect van je werk, maar meestal een onderdeel van andere taken. Wanneer het een voor het functioneren van het team belangrijk handelingsgebied of kennisgebied is, kan deze in de lijst opgenomen worden als handelingsgebied of kennisgebied.*

De volgende oefening beoogt een hulpmiddel te zijn bij het inventariseren van de teamtaken. In onderstaande invultabel staat een aantal activiteiten. Vul in of de betreffende activiteit een teamtaak is (T), of een competentie (C), of een aspect van een taak (A), of een handelingsgebied (Hg) of een kennisgebied (Kg). Op de volgende pagina wordt uitleg gegeven.

Oefening

	<i>T of C of A of Hg of Kg?</i>	<i>Toelichting</i>
Verpleegtechnische handelingen verrichten	T/C/A/Hg/Kg	
Evalueren individuele zorgplannen	T/C/A/Hg/Kg	
Troosten en bemoedigen zorgvragers	T/C/A/Hg/Kg	
Basiszorg kunnen uitvoeren	T/C/A/Hg/Kg	
Overleggen met mantelzorger	T/C/A/Hg/Kg	
Verrichten zorgactiviteiten op terrein van persoonlijke verzorging	T/C/A/Hg/Kg	
Coördineren van zorgverlening	T/C/A/Hg/Kg	
Klantgericht denken en handelen	T/C/A/Hg/Kg	
Oppikken signalen die wijzen op overbelasting van mantelzorgers	T/C/A/Hg/Kg	
Stellen van wensen en behoeften van zorgvragers boven gewoonten, regels en procedures	T/C/A/Hg/Kg	
Relevante informatie doorgeven aan andere betrokken zorgverleners	T/C/A/Hg/Kg	
Aantrekken steunkousen	T/C/A/Hg/Kg	

Toelichting op oefening:

	T of C of A of Hg of Kg?	Toelichting
Verpleegtechnische handelingen verrichten	T	Dit is een taak: je kan dit aan iemand toewijzen om te doen. De taak is overkoepelend voor een reeks deeltaken die meestal door 1 persoon kunnen worden verricht. Verdere onderverdeling kan zinvol zijn.
Evalueren individuele zorgplannen	T	Dit is een taak: je kan dit aan iemand toewijzen om te doen. De taak is overkoepelend voor een reeks deeltaken die meestal door 1 persoon worden verricht.
Troosten en bemoedigen zorgvragers	Hg/A	Alhoewel je hier goed in kunt zijn is het geen taak (de een wast en de ander troost). Je zou het een handelingsgebied kunnen noemen en als zodanig kunnen opnemen. Je zou het ook een aspect kunnen noemen en karakteriseert dan de wijze waarop je iemand wast, verzorgt of verpleegt.
Basiszorg kunnen uitvoeren	C	Dit is een competentie: iets wat iemand KAN. 'Basiszorg uitvoeren' daarentegen is een taak, dient opgenomen te worden en kan eventueel verdeeld worden in deeltaken.
Overleggen met mantelzorgers	T	Dit is een taak als het een apart staand iets is. Als het een onderdeel van een grotere taak is kan de grotere taak beter worden opgenomen in de competentiematrix
Verrichten zorgactiviteiten op terrein van persoonlijke verzorging	T	Dit is een duidelijke taak: je kan het doen en iemand kan er opdracht toe geven. Het is niet te kleinschalig, maar een set van taken. Bijvoorbeeld een taak als "wassen client" is wel een taak, maar een taak die meestal of altijd in combinatie met andere verzorgingstaken wordt gedaan. Dan is het niet zinvol om alle aparte taken op te nemen in de matrix.
Coördineren van zorgverlening	T	Dit is een taak, met name als het een regulier en terugkerend iets is, bijvoorbeeld een overleg waar een teamlid heen gaat.
Klantgericht of cliëntgericht denken en handelen	A	Dit is een aspect van alles wat je doet. Je kunt iemand niet naast andere taken de taak 'klantgericht denken' geven.
Oppikken signalen die wijzen op overbelasting van mantelzorgers	T	Dit kan een taak zijn, maar is te gedetailleerd. Beter is het deze taak op te nemen onder de categorie 'begeleiden van mantelzorgers.'
Stellen van wensen en behoeften van zorgvragers boven gewoonten, regels en procedures	A	Dit is geen taak, maar een principe dat je toepast bij de uitvoering van alle taken. Eigenlijk is het een dilemma: 'het balanceren van wensen en behoeften van zorgvragers aan de ene en regels en procedures aan de andere kant.'
Relevante informatie doorgeven aan andere betrokken zorgverleners	T	Dit moet je altijd doen en is alleen een taak als het een vaste routine is die gedaan wordt, bijvoorbeeld de overdracht van bepaalde gegevens in een overleg of via een document.
Aantrekken steunkousen	T	Dit is een taak, maar is meestal onderdeel van een groter pakket aan zorgtaken die door 1 persoon worden uitgevoerd. Het is dan handiger om dat pakket aan taken te benoemen in de matrix.

Bijlage 2: scoreformulier zelfbeoordeling

Naam:		
Beoordeling →	Kruis aan of het zelfbeoordeling of beoordeling van een collega betreft:		
Taken ↓	<input type="radio"/> ZELFBEOORDELING: <input type="radio"/> BEOORDELING COLLEGA:		
	In Ontwikkeling	Competent	Expert
<i>Taak 1</i>			
<i>Taak 2</i>			
<i>Taak 3</i>			
<i>Etc.</i>			

Bijlage 3: competentiematrix

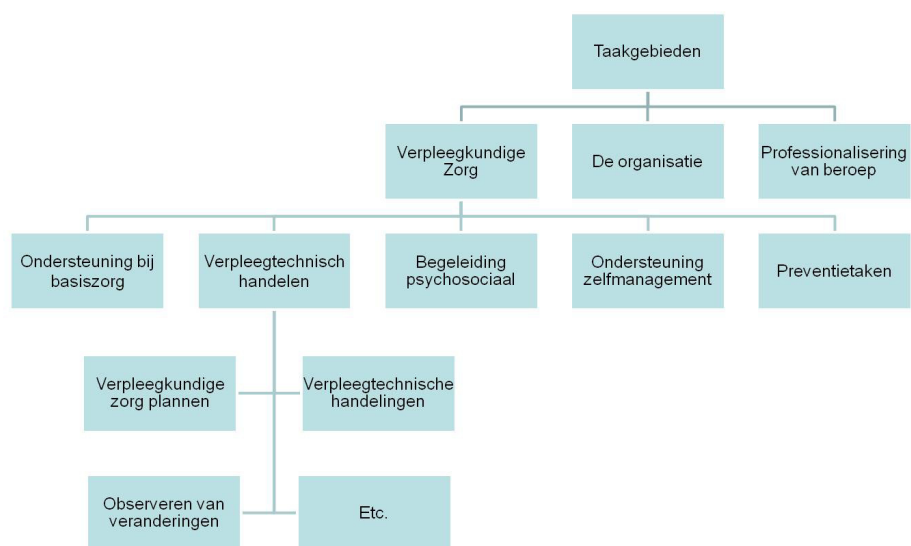
Taken ->	stabiliseren van de leefsituatie	plannen en organiseren van huishoudelijke verzorging	ondersteunen bij het uitvoeren van de huishouding	intakes afnemen	indicaties aanvragen	begeleidingsplan opstellen, evalueren en bijstellen	overnemen van de regie bij een cliënt	begeleiden in verband met tekortschieten de vaardigheden bij zelfregelendvermogen	stabiliseren van de opvoedingssituatie	ondersteunen door middel van VHT	ondersteunen bij tegengestelde belangen	signalen oppakken t.a.v. huiselijk geweld	integratie in de samenleving/ versterken sociale netwerk	bureaudienst draaien	zorgmap/ dossier bijhouden	multidisciplinair samenwerken	deelnemen aan extern overleg	inwerken collega's	administratie indirect	bijdrage aan het methodisch werkoverleg	meewerken aan evaluaties en klanttevredenheidsonderzoeken	ambassadeursfunctie voor het beroep vervullen	opkomen voor de belangen van de beroepsgroep	signalen oppakken t.a.v. middelen gebruik
Namen teammedewerkers																								
Angela	C	C	C	C	C	C	C	C	C	O	C	C	C	E	C	C	C	C	C	C	C	O/C	C	C
Jenna	C	C	C	O	O	C	C	E	C	O	C	C	C	O	O	E	C	C	O	C	C	C	E	C
Anne	C	C	C	C	O	O	C	C	O	C	C	E	C	O	C	E	C	C	O	C	E	E	E	E
Dany																								
Aniek		E	E	O			O																	
Nuala	C	O	O	O	O	O	E	E	C	E	C	C	O	O	O	C	C	C	C	C	O	O	C	C
Sonia	C	C	C	C	O	C	C	C	O	O	C	O	C	O	C	C	C	C	C	C	C	O	C	O

O = ontwikkeltaken

C = competent

E = Expert

Bijlage 4: boomstructuur taken



Informatie betrokken Kenniscentra en lectoraten

Kenniscentrum Arbeid

Het Kenniscentrum Arbeid (KCA) is een kenniscentrum van de Hanzehogeschool en biedt ondersteuning aan het werkveld in Noord-Nederland om slagvaardig te kunnen anticiperen op veranderende behoeften in de arbeidsmarkt. Binnen het kenniscentrum werken lectoren, studenten, docenten en deskundigen uit het werkveld samen aan arbeidsvraagstukken uit de regio. Gezamenlijk doen zij toegepast onderzoek en zorgen zij voor kenniscirculatie tussen (inter)nationaal onderzoek en regionale praktijken, scholing, en innovatie van bachelor- en masteropleidingen. Op deze manier vormt het KCA *de* schakel tussen het hoger beroepsonderwijs en het werkveld.

Lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit

Sleutelwoorden van het lectoraat zijn Slim Organiseren op basis van eenvoud. Het slim organiseren van een organisatie leidt namelijk tot een hogere klanttevredenheid, tevredener werknemers en een eenvoudiger te besturen organisatie.

U kunt bij het lectoraat o.a. terecht voor vraagstukken op het gebied van:

- slim organiseren van het werk
- slim organiseren in de keten
- invoeren van crossfunctionele teams
- competentie management in crossfunctionele teams

Kenniscentrum CaRES

Kenniscentrum CaRES is een kenniscentrum van de Hanzehogeschool Groningen en wordt gevormd door de lectoraten Integraal Jeugdbeleid, Rehabilitatie, Sportwetenschap, Transparante Zorgverlening, en Verpleegkundige Innovatie en Positionering én de Academie voor Gezondheidsstudies, Academie voor Sociale Studies, Academie voor Sportstudies, Academie voor Verpleegkunde en de Pedagogische Academie.

Lectoraat Transparante Zorgverlening

Vrijwel iedereen krijgt op een bepaald moment te maken met gezondheidszorg en iedereen wil dan de beste zorg. Het Lectoraat Transparante Zorgverlening zet zich in voor een kwalitatief goede paramedische en verpleegkundige zorgverlening. Dit doet het lectoraat door toegepast onderzoek en innovatieprojecten uit te voeren, gericht op chronisch zieken, kinderen en ouderen. Gedrag & gezondheid en de organisatie van zorg zijn hierbij belangrijke thema's.

Betrokken onderzoekers



dr. Jac Christis

Lector Arbeidsorganisatie en -productiviteit

Jac Christis studeerde sociologie in Nijmegen met als afstudeerrichting 'Arbeid en Bedrijf.'

Daarna werkte hij als senior onderzoeker/adviseur bij het Nederlands Instituut voor Arbeidsomstandigheden (NIA). Het NIA bestreek het brede gebied van veiligheid, gezondheid en welzijn bij de arbeid door middel van onderzoek, advies en opleiding. In 1998 promoveerde hij cum laude op het proefschrift 'Arbeid, organisatie en stress.' Sinds 1998 is hij verbonden aan de Radboud Universiteit Nijmegen als universitair hoofddocent aan de opleiding bedrijfskunde. Vanaf 2009 combineert hij zijn hoofddocentschap in Nijmegen met het lectoraat 'Arbeidsorganisatie en arbeidsproductiviteit' aan de Hanzehogeschool Groningen. Het lectoraat maakt deel uit van het Kenniscentrum Arbeid.

E-mail j.h.p.christis@pl.hanze.nl



Ron Kersjes

Teamleider en docent bij de opleiding Management in de Zorg. Lid kenniskring lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit bij het Instituut voor Bedrijfskunde.

Studie: gezondheidswetenschappen (beleid en beheer) en vervolgopleidingen op het terrein van organisatieverandering en (strategisch) HRM.

Loopbaan: Organisatieadviseur en hoofd P&O in verschillende instellingen in de gezondheidszorg, interim manager/adviseur, trainer/coach, docent (bij verschillende opleidingen in het HBO en de Open Universiteit).

Onderzoeks- en onderwijsaccent: Verbinding leggen tussen (wetenschappelijke) theorie en de beroepspraktijk van leidinggevend m.n. in de gezondheidszorg. Dit proberen te koppelen aan het gedachtegoed van "slimmer organiseren".

E-mail r.w.l.kersjes@pl.hanze.nl

**Henmar Moesker**

Projectleider bij de opleiding Bedrijfskunde MER en de Pedagogische Academie. Lid kenniskring lectoraat Arbeidsorganisatie en Arbeidsproductiviteit bij het Instituut voor Bedrijfskunde.

Studie: Bestuurskunde (Universiteit Twente, internationale bestuurskunde en organisatiekunde) en vervolgoopleidingen op het terrein van bedrijfskunde en organisatieverandering.

Loopbaan: Hogeschooldocent bij verschillende bedrijfskundige hbo-opleidingen, projectleider onderwijsontwikkeling, betrokken bij accreditatietrajecten binnen het hbo, beleidsmedewerker onderwijs bij een gemeente, docent organisatiekunde.

Onderzoeks- en onderwijsaccent: Leggen van verbanden tussen de verschillende vakgebieden binnen bedrijfskunde, regisseren van onderwijsontwikkeling en kwaliteitszorg

E-mail h.m.moesker@pl.hanze.nl